جـــامعة حــــسيبة بن بوعــــلي- الشلــــف

كـــلية الــعلوم الاقتــصادية و علـــوم التـــسيير

قـــسم عـــلوم الـــتسيير

دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير

حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بواد سلي- الشلف (ECDE)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

- **حاج قويدر قورين**

إشراف الدكتور:

- **محمد زيدان**

لجنة المناقشة:

د/منير نوري/أستاذ محاضر بجامعة الشلف.. رئيساً

د/محمد زيدان/أستاذ محاضر بجامعة الشلف .... مشرفا

أ.د/ناصر دادي عدون/أستاذ التعليم العالي/المدرسة العليا للتجارة........... ممتحنا

د/عاشور كتوش/أستاذ محاضر بجامعة الشلف.................................. ممتحنا

أ/ عاشور مزريف/أستاذ مساعد مكلف بالدروس بجامعة الشلف............ ممتحنا

السنة الجامعية : 2006-2007

المقدمة العامة : .... أ– د

الفصل الأول : الإطار النظري لنظام المعلومات المحاسبي و نظام مراقبة التسيير 01

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات المحاسبي 03

المطلب الأول : مدخل لنظام المعلومات المحاسبي 03

المطلب الثاني : أهداف و أهمية نظام المعلومات المحاسبي 14

المطلب الثالث : تصنيفات و وظائف نظام المعلومات المحاسبي 16

المبحث الثاني : تصميم و تكلفة الاستثمار في نظام المعلومات المحاسبي 19

المطلب الأول : منهاج و مبادئ تصميم نظام المعلومات المحاسبي 19

المطلب الثاني : تكلفة و متطلبات الاستثمار في نظام المعلومات المحاسبي 22

المطلب الثالث : نظام المعلومات المحاسبي و الحاسب الآلي 25

المبحث الثالث : عموميات حول نظام مراقبة التسيير 29

المطلب الأول : إطار نظام مراقبة التسيير 29

المطلب الثاني :أهمية و أهداف نظام مراقبة التسيير........................ 34

المطلب الثالث : مراحل، تصنيفات و مجالات تطبيق نظام مراقبة التسيير 39

خلاصة الفصل الأول : 47

الفصل الثاني : الأدوات المحاسبية لنظام مراقبة التسيير 48

المبحث الأول : نظام المحاسبة العامة و نظام التحليل المالي 50

المطلب الأول : نظام المحاسبة العامة (مفهومه ، مبادئه ،آلية عمله...) 50

المطلب الثاني : نظام التحليل المالي (مفهومه ،مصادره ،أهدافه و منهجيته...) 61

المبحث الثاني : نظام محاسبة التكاليف 69

الطلب الأول : مفهوم نظام محاسبة التكاليف 69

المطلب الثاني : الطرق التقليدية لنظام محاسبة التكاليف 74

المطلب الثالث :الطريقة الحديثة (نظام التكاليف على أساس الأنشطة) (ABC) 80

المبحث الثالث : نظام الموازنات التقديرية 86

المطلب الأول : مفهوم و أنواع الموازنات التقديرية 89

المطلب الثاني : الخطوات الأساسية المتبعة في إعداد الموازنات 94

المطلب الثالث : نظام الموازنة على الأساس الصفري 97

خلاصة الفصل الثاني : 100
الفصل الثالث : استخدامات نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير 101
المبحث الأول : القوائم المالية واستخداماتها في مراقبة التسيير 103
المطلب الأول : القوائم المالية لأغرض مراقبة التسيير 103
المطلب الثاني : تحليل القوائم لأغراض مراقبة التسيير 106
المطلب الثالث : بعض نماذج التحليل المالي المستحدثة لمراقبة التسيير 117
المبحث الثاني : تحليل التكاليف لأغراض مراقبة التسيير 123
المطلب الأول : دور و أهمية تحليل التكاليف في عملية التسيير........................ 123
المطلب الثاني : تحليل التكاليف و فق الطرق التقليدية و دورها في مراقبة التسيير 127
المطلب الثالث : تحليل تكاليف على أساس الأنشطة لأغرض مراقبة التسيير........................ 138
المبحث الثالث : تحليل الموازنات التقديرية لأغراض مراقبة التسيير 144
المطلب الأول : دور وأهمية الموازنات في عملية التسيير 144
المطلب الثاني : دور الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير 146
خلاصة الفصل الثالث : 156
الفصل الرابع : دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير بمؤسسة(ECDE) 157
المبحث الأول : تقديم مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف 159
المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف 159
المطلب الثاني : طبيعة نشاط مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف 161
المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف 168
المبحث الثاني : واقع استخدام نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير في مؤسسة الاسمنت 173
المطلب الأول : القوائم المالية و استخداماتها لأغراض مراقبة التسيير 173
المطلب الثاني:واقع استخدام الموازنات التقديرية لأغراض مراقبة التسيير في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف 190
المطلب الثالث: نظام المحاسبة المدمج في مؤسسة الاسمنت و دوره في تحقيق الرقابة 204
المبحث الثالث : محاسبة التكاليف (أسباب عدم إستعمالها و المخاطر المنجر عن ذلك)........................ 206
المطلب الأول :أسباب عدم استعمال محاسبة تكاليف في مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف........................ 206
المطلب الثاني : مخاطر عدم استخدام محاسبة التكاليف في عملية التسيير في مؤسسة الاسمنت........................ 208
خلاصة الفصل الرابع : 210

الخاتمـــــــــــة : 213
قائمة الأشكال :... 221
قائمة الجداول :... 224
قائمـــة المـــراجـــع : 227
المـــــلاحـــــــق : 233

يعد نظام مراقبة التسيير في الوقت الراهن محور نشاط التسيير في المؤسسات الإقتصادية، وضرورة حتمية لإستمرارها، لذلك تهتم المؤسسات الإقتصادية بطرق و أساليب تطويره و تنظيمه، خاصة بعد توسع المؤسسات و تعقد عملياتها و توسع نشاطها، فظهرت أهمية مراقبة التسيير ممثلة بشكل رئيسي في وظيفتي التخطيط والرقابة،و للقيام بهما تم استخدام مختلف الأدوات و التقنيات الكمية و غير الكمية للتسيير و أنظمة المعلومات، و منها نظام المعلومات المحاسبي، و ذلك من خلال مختلف الأنظمة الفرعية و المتمثلة في نظام المحاسبة العامة ،نظام التحليل المالي، نظام محاسبة التكاليف و نظام الموازنات التقديرية، هذه الأخيرة التي سمحت لنا بالوقوف على الدور الهام الذي تؤديه والمكانة التي تحتلها ضمن المنظومة الرقابية للمؤسسة، بالإضافة إلى القيمة المعرفية المحصلة من خلال دراستنا لهذا الموضوع ذو الأبعاد الثلاثة الممثلة في نظام المعلومات المحاسبي، نظام مراقبة التسيير، و النظم الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي و دورها في مراقبة التسيير، بالإضافة إلى دارسة واقعها استخداماتها في المؤسسات الجزائرية من خلال مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف .

لا شك أن الدراسة التحليلية لهذا النظام تفيد في فهم ماهية و أهمية نظام المعلومات المحاسبي و الإطلاع على خصائصه و معرفة الأسس والإجراءات التي يُعْتَمد عليها في تصميمه، وهذا من شأنه أن يسهل من تطبيقاته العملية في مراقبة التسيير.

فمن خلال نظام المعلومات المحاسبي يتم إنتاج المعلومات التي أصبحت اليوم تشكل موردا حقيقيا ذا تكلفة و أثر على النظام الشامل للمؤسسة الإقتصادية، و أصبح نظام الرقابة على التسيير يتطلب توفير معلومات ذات خصائص معينة من حيث الكمية و النوعية و الدقة في الوقت و المكان المناسبين ، فلجوء ممارسي الرقابة على التسيير إلى نظام المعلومات المحاسبي يعد أمرا حيويا و ضروريا، هذا على مستوى المعلومات، أما على مستوى التقنيات فهذا النظام و من خلال أنظمته الفرعية يوفر لجهاز التخطيط و الرقابة العديد من التقنيات للقيام بمهام التسيير و اتخاذ القرارات الرشيدة و السليمة .

لقد كان لتعدد ومرونة طرق و التقنيات المحاسبية التي يحويها هذا النظام الأثر الكبير في تعزيز مكانته ودوره في نمو المؤسسات و تطورها، حيث كان دائماً الداعم الأساسي لكل العمليات، من تخطيط و رقابة و اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

نتائج البحث

إن المحاور الأربعة التي تضمنتها الدراسة شكلت الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد خلصنا من خلال ذلك إلى جملة من النتائج على ضوء استعراض و تحليل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع والفرضيات التي انطلقنا منها:

1- بالنسبة لنظام المعلومات المحاسبي و نظام مراقبة التسيير؛ فلقد خلصنا من خلال دراستنا إلى أن:

- نظام المعلومات المحاسبي يعمل على حصر تجميع البيانات و الإحداث الإقتصادية التي تنتج من جراء معاملات المؤسسة مع ذاتها أو مع المحيط الخارجي، ثم يقوم بتبويبها و تسجيلها و تحليلها و توثيقها و تخزينها، و من ثم توليد ما يتلاءم من المعلومات و احتياجات الإدارة لاتخاذ القرار.
- لنظام المعلومات المحاسبي نطاق قانوني و اقتصادي و مجموعة من المبادئ يعمل في إطارها.
- يشكل نظام المعلومات المحاسبي القاعدة و المنطلق الأساسي لنظام مراقبة التسيير، بما يوفره من معلومات و تقنيات .
- هو نظام موجه إلى الداخل و إلى الخارج، حيث يعمل على توفير المعلومات للجهات الخارجية و الأطراف الداخلية.
- يعمل نظام المعلومات المحاسبي على دعم خمس وظائف أساسية داخل المؤسسة و التي تمثل أساس نشاط التسيير و المتمثلة في: التنبؤ، التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء، واتخاذ القرار.

أما نظام مراقبة التسيير: من خلال دراستنا النظرية له فلقد خلصنا إلى ما يلي :

- رغم اختلاف الباحثين في إعطاء مفهوم دقيق لنظام مراقبة التسيير إلا أنهم يتفقون على أنه مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرون لتحقيق أهداف المؤسسة .
- هو نظام يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة .
- يتغلغل هذا النظام في كل وظائف المؤسسة من خلال مختلف التقنيات و الأدوات التي يستعملها .
- ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام و هو تنمية معلومات المسيرين، و تطوير قدراتهم، و تعديل اتجاههم و بالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف أخر و هو رفع كفاءة الأفراد و تحسين أداءهم و أداء المؤسسة ككل.
- يمكن النظر إلى مسار مراقبة التسيير على أنه مسار للتعلم و يتكون هذا المسار من أربعة مراحل و هي : التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة و التحليل و أخيراً تصحيح الانحرافات.
- تمر عملية بناء نظام مراقبة التسيير بالمراحل التالية : تحديد الأهداف المراد تحقيقها- التخطيط – التنفيذ- قياس الأداء .

2– تعد الأدوات و التقنيات المحاسبية (النظم الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي) التي يستخدمها نظام مراقبة التسيير من أبرز و أهم الأدوات التي تستعمل في توجيه و ترشيد قرارات التسيير داخل المؤسسة، لأنها تعمل على تسيير و مراقبة عصب الحياة في المؤسسة ألا و هو تسيير التكاليف و الإيرادات، التي يتوقف عليها أهم أنواع القرارات و هي قرارات التمويل و الإستثمار، سواءً من طرف المؤسسة أو الأطراف الخارجية، هذه الأدوات هي: نظام المحاسبة العامة و ما ينتجه هذا النظام من معلومات تعتبر أساس و منطلق لكل الأنظمة الفرعية الأخرى سواءً المحاسبية أو غير المحاسبية، نظام التحليل المالي و ما يقدمه من معلومات تدعم المؤسسة و تقوي موقفها التنافسي بين مثيلاتها، نظام محاسبة التكاليف الذي له دور فعال في تسيير و ترشيد أهم أنواع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة آلا وهي تسيير التكاليف، نظام الموازنات التقديرية الذي يلعب الدور الحاسم في التخطيط أولاً و المتابعة ثانياً و المراقبة أخيراً و توجيه المؤسسة .

3– تحتوي الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي بدورها على مجموعة من التقنيات و الأدوات تعمل على جمع البيانات و تحليلها و ترجمتها إلى معلومات هادفة سواًء للمستفيدين من داخل المؤسسة أو خارجها، فنظام المحاسبة العامة يحتوي على مجموعة من الأدوات و التقنيات التي تعمل على رصد كل التحركات و المعاملات المالية للمؤسسة من خلال البيانات التي تنتج عن هذه المعاملات، و التي تكون عادة في شكل دفاتر و سجلات مختلفة، يتم فيها تجميع ، ترتيب، تبويب و تصنيف البيانات وفق مجموعة من المبادئ و القوانين، و يمكن حصر أهم هذه الدفاتر في: دفتر اليومية، دفتر الأستاذ و دفتر ميزان المراجعة و التي يتم فيها تسجيل المعاملات المالية بما يضمن توضيح كل الحركات وكل العمليات و ما لها من أثر إيجابي أو سلبي على نشاط المؤسسة، ثم بعد عملية المعالجة تأتي العملية النهائية و التي هي نتاج لأي نظام ألا وهي إنتاج المعلومات، و على خلاف الأنظمة الأخرى فإن نظام المحاسبة العامة له نوع مميز من المعلومات تكون في شكل قوائم مالية و تقارير تعد بطريقة قانونية، رغم ما يأخذ عنها على أنها تحوي قيم تاريخية لا تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

أما فيما يخص نظام التحليل المالي: فهو النظام الذي جاء كما يعتبره البعض ليكمل نقائص نظام المحاسبة العامة، خاصة فيما يخص مراقبة التسيير و تقييم الأداء، و هذا النظام مثله مثل باقي الأنظمة الأخرى يحتوي على مجموعة من الأدوات و التقنيات، التي لها دور فعال في توجيه القرارات المالية للمؤسسة و للأطراف الخارجية التي لها علاقة مع المؤسسة مثل الموردين، العملاء، البنوك، المساهمين ...الخ ، و من أشهر أدوات هذا النظام التي تعرضنا لها سابقاً نجد تحليل تغير الاتجاه، الذي يساعد على فهم القيم الواردة في القوائم المالية من خلال المقارنتها مع قوائم مالية سابقة أو قوائم مالية لمؤسسات مماثلة، أما الأداة التي يتفق عليها كل الاقتصاديون أنها الأداة الأكثر فاعلية في مراقبة التسيير، هي النسب المالية، حيث يقول أحد الكتاب أنه هناك من يعتبر التحليل بالنسب هو نفسه التحليل المالي، و ذلك نظراً لأهميتها في تحليل و تقويم و ترشيد

و توجيه القرارات داخل المؤسسة، و نظراً لقدرتها أيضاً على كشف، مراقبة، تقييم أداء المؤسسة و تحديد مدى فاعلية و كفاءة عملياتها و ذلك بالكيفية المناسبة.

و يجب الإشارة إلى أن هذه النسب لا حصر لها و تختلف باختلاف نشاط و حجم المؤسسة و تختلف باختلاف الغاية من التحليل في حد ذاته.

و فيما يخص تحليل التكاليف فإن نظام محاسبة التكاليف هو النظام الأكثر فاعلية من خلال مجموع الطرق و التقنيات التي يحتوي عليها هذا النظام التي تتسم بالتنوع و المرونة التي تسمح للإدارة باختيار الأداة الأنسب لنشاط المؤسسة، و من الطرق التقليدية و الحديثة نجد : تحليل التعادل ، طريقة التكاليف المعيارية، الطريقة الحديثة (ABC) ... ، هذه الطرق التي لها دور أساسي في حل أكبر مشكل تعاني منه المؤسسة و هو مشكل تسيير التكليف، من خلال حصر و تبويب و تحليل التكاليف و تحديد مراكز التكلفة و تكلفة الوحدة الواحدة، و بالتالي تمكين الإدارة من التحكم في النشاط، و المراقبة الفعالة للتسيير و تقييم أداء كل مركز تكلفة، و اتخاذ التدابير الضرورية في حالة ما تطلب الأمر ذلك ، بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من اتخاذ أهم القرارات، منها قرار تسعير المنتجات، قرار التخلي على بعض مراكز النشاط ...الخ .

أما نظام الموازنات التقديرية و من خلال مجموع الطرق و الموازنات المختلفة التي يحتويها، يعتبر أداة لا تقل أهمية عن سابقاتها بل، يعتبره البعض أهمها لأنه هو النظام الوحيد الذي يجمع كل أنشطة المؤسسة و يحقق التكامل بين مختلف المصالح و الوظائف داخل المؤسسة، هذا النظام الذي يلعب دور فعال في مراقبة التسيير من خلال قدرته على تحقيق الرقابة الثلاثية أي الرقابة القبلية و المتمثلة في عملية التخطيط، و الرقابة الجارية من خلال عملية المتابعة و رفع التقارير المختلفة الزمان و المحتوى، ثم الرقابة النهائية من خلال تحليل الانحرافات و استخراج الفروقات و تحليلها و تحديد المسؤوليات ...الخ ، و هو ليس كالأنظمة السابقة التي تعنى بتحليل جانب معين ، فهو يقوم بتحليل كل النشاطات داخل المؤسسة من تكاليف و إيرادات، بإستعمال مجموعة من الطرق التي تعنى بتحليل الانحراف من خلال مختلف عمليات المقارنة التي يمكن منها هذا النظام .

4– من أجل تفعيل الجانب النظري و إسقاطه على الواقع الملموس في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة جزائرية آلا وهي "مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف " من أجل معرفة واقع تطبيق نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، فلاحظنا أن المؤسسات الجزائرية لا تستعمل كل أساليب نظام المعلومات المحاسبي و نظام مراقبة التسيير، و من بين الأدوات المحاسبة المطبقة نجد: المحاسبة العامة باعتبارها قانونية و إجبارية يعمل بها و فق المخطط الوطني المحاسبي، و لكن يجب الإشارة إلى أن المحاسبة العامة داخل مؤسسة الاسمنت هي مجرد قوانين و طرق حسابية يتم تطبيقها و ليست نظام معلومات بما تعنيه الكلمة، أما التحليل المالي داخل المؤسسة فهو مطبق بشكل حسن حيث أن المؤسسة تعتمد مجموعة كبيرة من المؤشرات و الجداول في عملية التحليل سواءً جدول حسابات النتائج أو الميزانية، إلا أن المشكل الذي

يبقى قائم، هو عدم وجود الشروح الكافية لهذه المؤشرات داخل المؤسسة و اعتماد المؤسسة على الميزانية المحاسبية في إعداد كل المؤشرات و النسب المالية مما قد يعطي نتائج غير حقيقية باعتبار أن الميزانية المحاسبة تحتوي على قيم تاريخية لا تأخذ بالحسبان التغيرات الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على أصول و خصوم المؤسسة خاصة الاستثمارات .

أما الموازنات التقديرية تظهر داخل المؤسسة خاصة في مراقبة التسيير كأداة تخطيط ، متابعة و إشراف من خلال رفع التقارير الدورية ، و كأداة لتحليل الانحرافات كما سبق و أوردنا في الفصل التطبيقي و رغم ذلك ينقصها اللمسات الأخيرة المتمثلة خاصة في التفسيرات الكافية لمختلف الانحرافات و التقارير غير المجيدة في بعض الحالات ، كما أنه لا يوجد تنسيق بين مختلف المصالح في عملية بناء الموازنات و هناك نوع من البيروقراطية في المسؤولية و تخوف المرؤوس من الرئيس و بالتالي غياب أهم مقوم في عملية الرقابة و نجاح الموازنات آلا و هو حشد العاملين و إشراكهم في عملية التسيير و عدم وجود حوافز معنوية.

أما الغائب الأساسي في مؤسسة الإسمنت و المؤسسات الجزائرية ككل هي محاسبة التكاليف (التحليلية)، و هذا يعود إلى عدة أسباب سبق و أن ذكرناها ألا وهي :

- عدم وجود كادر خبير لدى المؤسسة.
- قصور في الهيكليّة المطبقة في المحاسبة العامة
- القصور في معرفة مهام محاسبة التكاليف لدى الإدارة العليا للمؤسسة
- التخوف من ظهور الواقع الخفي للمؤسسة
- صعوبة التحكم في بعض التكاليف

عدم و جود محاسبة تكاليف يودي بطبيعة الحال إلى مشاكل اقتصادية على المدى البعيد و قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسات و ما ينجر عنه من أضرار للمتعاملين معها و الذي له أثر مباشر على الدخل القومي و على الجانب الاجتماعي و أهمه البطالة و ما ينجر عنها. و مشاكل إدارية المتمثلة في عدم وجود توصيف جيد للوظائف و عدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات داخل المؤسسة ، عدم وجود تحديد جيد لمراكز التكلفة و بالتالي عدم المقدرة على معرفة تكاليف كل نشاط و أيهم يشكل عبء على المؤسسة ....الخ.

التوصيات

بناً على دراستنا لهذا الموضوع حاولنا تقديم بعض التوصيات، على النحو التالي:

أ- ضرورة دراسة واقع المؤسسات الجزائرية واقتراح نماذج لمحاسبة التكاليف لاستخدامها في تخطيط الإنتاج ومراقبة التسيير وغيرها من الاستعمالات بما يناسب كل مؤسسة أو قطاع (فواقع المؤسسات الجزائرية

يسجل غياب هذه الأداة إلا نادرا وتستعمل في أغلبها في حساب أسعار التكلفة وتحديد الأسعار، بالإضافة إلى ضعف جهاز التخطيط والرقابة، وغياب المحاسبة التحليلية يعد سبب رئيسي في ذلك).

ب- تكوين و رسكلة إطارات مختصة في محاسبة التكاليف.

ج- تسجيل واعتماد بحوث تتعلق بمحاسبة التكاليف و أنظمة المعلومات في مخابر أو مجموعات البحث على مستوى الجامعة بالتنسيق مع خبراء المحاسبة والمهندسين والمحللين الاقتصاديين و جهات معنية كالمؤسسات الصناعية والتجارية الجزائرية.

د- تجديد البرامج البيداغوجية الخاصة بمحاسبة التكاليف، بالعمل على إدخال وتدريس طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC ونظام التسيير على أساس الأنشطة ABM، وغيرها من المواضيع المعاصرة التي تعرف نجاحا وانتشارا في المؤسسات الغربية.

ه- الاعتماد على نظام فعال لإنتقال المعلومات والذي يسمح بانتقال المعلومات بسرعة و تخزينها بالكيفية التي تمكن طالبيها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديدها.

و- إعطاء أهمية أكثر لتحضير الموازنة وإعدادها طبقا للأهداف المحددة في برامج العمل التي هي امتداد للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل من جهة ومن جهة أخرى لابد من إشراك المصالح المتواجدة بالوحدات في تحضيرها من أجل تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المسطرة.

ز- تكوين الموظفين و المسؤولين في المؤسسة في مجالات التسيير الحديث وإشراكهم في تحديد برامج التكوين مع تحسسيهم ودفعهم إلى الاهتمام بهذه البرامج التكوينية لتحقيق نتائج مرضية.

ح- إدخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم وذلك بإشراكهم في القرارات وتحضير برامج العمل.

ط- مد جسر التعاون بين المؤسسة والجامعة لأنه من شأن الجامعيين والمتربصين أن يساهموا بشكل كبير في إثراء البحث العلمي والمساهمة في بناء المؤسسات وعدم استخدام سياسة الانطواء والانعزال على المحيط الخارجي واعتبار المتربصين على أنهم دخلاء على المؤسسة.

ي- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية فكر أنظمة المعلومات و محاولة بناء نظام معلومات محاسبي متكامل يساعد المؤسسات على التحكم في مختلف نشاطاتها و يعمل على أن تكون تنافسية على المستوى الدولي خاصة في ظل الانضمام إلى المنظمة العاملة للتجارة و إزالة الحدود الجمركية و بالتالي البقاء للأصلح .

ك- ضرورة تبني التكنولوجيات الجديدة و التقنيات الحديثة التي من شأنها تفعيل أنظمة المعلومات و بالخصوص نظام المعلومات المحاسبي .

ل- يجب على الدولة دعم عمليات البحث و التطوير و تحفيز المؤسسات على تبني مثل هذه المشاريع لأن معظم المؤسسات الجزائرية تركز في عمليات بحثها على جانب المنتج و تهمل البحوث المتعلقة بأنظمة التسيير و تكنولوجيا المعلومات.

آفاق الدراسة

في ختام هذه الدارسة فإننا نقترح بعض المواضيع و التي يمكن أن تكون كإشكاليات لبحوث أخرى في المستقبل:

- دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.
- دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- دور نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الرقابة الداخلية.
- نظام المعلومات المحاسبي بين النظرية و التطبيق في المؤسسات الجزائرية.
- تكلفة الاستثمار في نظام المعلومات المحاسبي و أثرها على أداء المؤسسة.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نظام المعلومات المحاسبي	08
2-1	التغذية المتبادلة بين نظام المعلومات المحاسبي و المستويات الإدارية	09
3-1	نظام المعلومات المحاسبي و علاقته مع البيئة و النظم الفرعية	10
4-1	النطاق القانوني لنظام المعلومات المحاسبي	11
5-1	التداخل بين نظام المعلومات المحاسبي ونظام المعلومات الإداري	12
6-1	الجهات المستفيدة من نظام المعلومات المحاسبي	16
7-1	مثال بياني عن تحرير مستند	22
8-1	نظام المعلومات المحاسبي المبني على الحاسب	27
9-1	التصميم المعماري لنظام المعلومات المحاسبي	28
10-1	أسس ارتكاز نظام مراقبة التسيير	32
11-1	نظام مراقبة التسيير	33
12-1	أهداف نظام مراقبة التسيير	36
13-1	مراحل إعداد نظام مراقبة التسيير	41
14-1	نظام مراقبة التسيير و عمليتي التخطيط و الرقابة في المؤسسة	45
1-2	الدورة التشغيلية لنظام المحاسبة العامة.	56
2-2	بيان توضيحي لسجل اليومية العامة	57
3-2	صفحة حساب في سجل الأستاذ	57
4-2	صفحة ميزان مراجعة	59
5-2	نموذج للميزانية المالية	67
6-2	الإطار الإجرائي لمحاسبة تكاليف الأنشطة	81
7-2	مخطط سيـــر التكاليف على أساس الأنشطة	83
8-2	مثال بياني على نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة	85
1-3	التحليل المالي و مراقبة التسيير	108
2-3	جدول التغيرات	115
3-3	نموذج **ديبون** في تحديد معدل العائد على الاستثمار	119
4-3	نموذج نسب الرقابة الإدارية	120
5-3	نظام محاسبة التكاليف و مراقبة التسيير	126

3-6	التحليل الثنائي لانحراف المواد	129
3-7	التحليل الثنائي لانحراف الأجور	131
3-8	التحليل البياني لنقطة التعادل	162
3-9	التسيير على أساس الأنشطة	140
3-10	مثال عن تقرير كفاءة استخدام المواد	151
3-11	مثال عن منحنى تقرير كفاءة استخدام المواد	151
4-1	منحنى تطور رأس المال خلال الفترة (2000-2006)	160
4-2	مساهمة مؤسسة الاسمنت في بعض المؤسسات الأخرى	161
4-3	مراحل إنتاج الإسمنت	164
4-4	تطور طاقة إنتاج الإسمنت في الفترة (1978-2005)	165
4-5	منحنى تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2000-2005)	166
4-6	الحصة السوقية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته	167
4-7	الرسم التخطيطي للهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت	168
4-8	الهيكل التنظيمي لمدرية التنظيم و التخطيط و التطوير	170
4-9	الهيكل التنظيمي لمدرية المحاسبة و المالية	172
4-10	التمثيل البياني لأصول المؤسسة	176
4-11	التمثيل البياني لخصوم المؤسسة	176
4-12	منحنى تطور أهم النتائج الوسيسطة	187
4-13	منحى معدلات المقدرة بالمقارنة مع المحققة (ضرائب و رسوم)	197

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	نظام مراقبة التسيير و علاقتها بمختلف الوظائف	37
1-2	تصنيفات التكاليف	70
2-2	حساب النتيجة وفق طريقة التكاليف المتغيرة	77
3-2	مثال(مسببات التكلف)	82
1-3	مؤشرات التوازن المالي و دورها هي مراقبة التسيير	110
2-3	أهم خمس مجموعات من النسب المالية الشائعة الاستعمال في مراقبة التسيير	112
1-4	معاملات استغلال تطور الطاقة الإنتاجية خلال الفترة (2000-2005)	165
2-4	: تطور رقم الأعمال خلال الفترة (2000-2005)	166
3-4	الحصة السوقية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف	167
4-4	الميزانية المحاسبية في 2005/12/31	174
5-4	الميزانية المالية المختصرة	175
6-4	الميزانية المالية بالنسب	176
7-4	مؤشرات التوازن المالي 2005	177
8-4	مؤشرات السيولة و الخزينة	178
9-4	تحليل هيكل المديونية2005/12/31	179
10-4	جدول حسابات النتائج 2005/12/31	181
11-4	معدل تطور الإنتاجية خلال الفترة 2005/2003	183
12-4	التحليل الرأسي و الديناميكي لجدول حسابات النتائج، 2005/2003	185
13-4	جدول تحليل تطور حسابات التسيير	186
14-4	جدول تحليل تطور نتائج التسيير الوسيطة	188
15-4	معدلات التسيير	198
16-4	القيمة المضافة و الإنتاجية	189
17-4	الموازنة التقديرية للمبيعات - 2005	191

18-4	الموازنة التقديرية للإنتاج- 2005	192
19-4	التقرير اليومي للإنتاج	194
20-4	تقرير النشاط لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف-07/21/ إلى 2006/07/3	195
21-4	تقرير الإنتاج الشهري 2005/08/31	196
22-4	تقرير المواد المستهلة 2005/08/31	196
23-4	تقرير التوقف (الصيانة)-2005/08/28	197
24-4	جدول متابعة موازنة المبيعات-2005	200
25-4	جدول متابعة موازنة الإنتاج- 2005	201
26-4	جدول متابعة موازنة مبيعات الاسمنت	202
27-4	جدول متابعة موازنة الضرائب و الرسوم	202
28-4	جدول متابعة موازنة مصاريف الوسطية للإنتاج	203

I. المراجع باللغة العربية

I- أ. الكتب :

1- أبو الفتوح علي فضالة ، **إستراتيجية القوائم المالية**، دار الكتاب العلمية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1996.

2- السيد عبد المقصود دبيان و آخرون، نظم المعلومات **المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة النشر .

3- العربي دحموش ، **المحاسبة العامة** ، مطبعة منتوري ، قسنطينة ، 2003 .

4- أحمد حسن ظاهر، **المحاسبة الإدارية**، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2000.

5- أحمد رجب عبد العال، و آخرون، **الأنظمة و المشكلات المحاسبية**، الدار الجامعة، الإسكندرية،2002-2003 .

6- أحمد صلاح عطية،**محاسبة تكاليف النشاط ABC للاستخدامات الإدارية**،الدار الجامعة، الإسكندرية،2006.

7- أحمد موسى محمد، **المحاسبة في مجال التخطيط والرقابة**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976.

8- أحمد حسين علي حسين، **نظام المعلومات المحاسبي**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1998.

9- أحمد حسين علي حسين، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

10- احمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري و النظم التطبيقية**، الدار الجامعية، 2002.

11- أحمد فؤاد عبد الخالق، **المحاسبة و نظم المعلومات**، درا الإنسان للتأليف و الترجمة و النشر، القاهرة، 1975.

12- أنور عبد الخالق، **الإدارة المالية و اتخاذ القرارات بمنشآت الأعمال**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1987.

13- إبراهيم سلطان ، **نظم المعلومات الإدارية ـ مدخل إداري**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

14- إبراهيم الأعمش، **أسس المحاسبة العامة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.

15- إسماعيل السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003.

16- بوعلام بوشاشي، **المنير في المحاسبة العامة**، دار هومة، الجزائر، 1998 .

17- بوعلام بوشاشي، **المنير في المحاسبة التحليلية**، دار هومه للطباعة و النشر، بوزريعة-الجزائر، الطبعة الثالثة، 1997.

18- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، **محاسبة التكاليف المعيارية**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1998.

19- حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1997.

20- حسني صادق، **التحليل المالي، دراسة معاصرة وتطبيقها**، مجدلاوي للنشر، عمان، 2000.

21- خالد أمين عبد الله، **أساسيات المحاسبة العامة و طرقها**، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 1998 .

22- خلدون إبراهيم شريفات، **إدارة و تحليل مالي**، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

23- دحو عبد الكريم، **الواضح في تحليل الإستغلال**، دار هومة ، الجزائر، بدون سنة النشر.

24- رجب عبد الحميد السيد، **الإدارة الحديثة**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000.

25- رسمية ذكي قرياقص ، و آخرون ،**أساسيات الإدارة المالية** ، الدار الجامعة ، الإسكندرية، 2001.

26- زينات محمد محرم و آخرون، **محاسبة التكاليف في مجال القياس و الرقابة**، دار المعرفة الجامعية، الأزاريط، 1999.

27- سفيان بن بلقاسم، حسين لبيهي، **المحاسبة التحليلية، منهجية حساب سعر التكلفة**، دار الآفاق، بدون سنة النشر.

28- سليمان قداح، **محاسبة التكاليف المعيارية**، مطبعة خالد بن وليد، دمشق ، سوريا، 1978.

29- صلاح الدين عبد المنعم مبارك،**اقتصاديات نظام المعلومات المحاسبية و الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.

30- صالح الرزق، عطا الله خليل بن وراد، **مبادئ محاسبة التكاليف ، الإطار النظري و العملي**، دار زهران عمان، الأردن، 1997.

31- صالح خالص، **المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة و المخطط المحاسبي الوطني**، ديوان المطبوعات الجامية، الجزائر، بدون سنة النشر .

32- طارق عبد العال حماد، **التقارير المالية ـ أسس الإعداد و العرض و التحاليل**، الدار الجامعة ،الإسكندرية ، 2002.

33- عاشور كتوش، **المحاسبة العامة أصول و مبادئ و فق المخطط الوطني المحاسبي**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

34- عبد الحليم كراجة ، **محاسبة التكاليف** ، دار الأمل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،2001.

35- عبد الرزاق محمد القاسم، **نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية** ، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998.

36- عبد الحي مرعي، إسماعيل جمعة، **المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.

37- عبد الحي عبد الحي مرعي، عبد الله عبد العظيم هلال، **مقدمة في أساسيات محاسبة التكاليف**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

38- فلاح حسين الحسنين، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000.

39- فؤاد الشيخ سالم، و آخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، مركز الكتب الأردني،الأردن، الطبعة الخامسة، 1990.

40- فوزي غرايبة ، **محاسبة التكاليف**، منشورات النهضة الإسلامية ، عمان، الطبعة الثانية، 1979 .

41- فكري عبد الحميد عشماوي، **أساسيات المحاسبة المالية**، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة، جدة، 1983.

42- كامل السيد غراب، نادية محمد حجازي ، **نظام المعلومات الإدارية**، النشر و المطابع، جامعة الملك سعود، 1988.

43- كمال الدين الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعة، الإسكندرية،1998.

44- كمال خليفة أبوزيد، كمال الدين الدهراوي، **محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط و الرقابة**، دار الجامعة الجديدة، 2002.

45- مبارك لسلوس ، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

46- محمد أحمد خليل، **محاسبة التكاليف في المجال الإداري**،دار النهضة العربية، بيروت،ج. الأول، بدون سنة النشر.

47- محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية و التمويل**، الدار الجامعية، بيروت، 1995.

48- محمد صالح الحناوى، و آخرون، **أساسيات الإدارة المالية** ، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2001.

49- محمد بوتين، **المحاسبة العامة للمؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثانية ،1992.

50- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير أساسيات و وظائف ، تقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

51- محمد سامي راضي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003.

52- محمد فركوس، **الموازنة التقديرية أداة فعالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2001.

53- محمد سمير الصبان، و آخرون، **مبادئ المحاسبة المالية كنظام معلومات**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1999-2000.

54- محمد الفيومي و آخرون، **تقييم و تشغيل نظم المعلومات المحاسبية** ، مكتبة الإشعاع، مصر، 1998.

55- محمد رؤوف مصطفى، **الميزانية التقديرية كأداة للرقابة الإدارية** ،مطبعة الكويت، 1981.

56- محمود قاسم تنتوش، **نظم المعلومات في المحاسبة و المرجعة المهنية- دور الحاسوب في الإدارة و التشغيل**، دار الجيل دار الرواد ، بيروت، 1198.

57- محمود علي الجبائي، قصي السامرائي، **محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

58- منير شاكر محمد ، و آخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات** ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005 .

59- منير إبراهيم هندي،**الإدارة المالية- مدخل تحليل معاصر**،المكتبة العربية الحديثة،الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1996.

60- مليكة حفيظة شبايكي، **المحاسبة التحليلية دروس نظرية** ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

61- منصور عبد الكريم ، **مدخل للمحاسبة العامة** ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992 .

62- مفلح عقل، **مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2000.

63- ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير- تحليل مالي**،الجزء الأول، دار المحمدية الجزائر، 1997.

64- ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير- محاسبة تحليلية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1990 .

65- ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير- محاسبة تحليلية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000 .

66- ناصر دادي عدون، و آخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، 2003.

67- نور الدين طيبي ، نواصر محمد فتحي، **مبادئ المحاسبة**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 1994.

68- نهال فريد مصطفى، **مبادئ و أساسيات في الإدارة المالية**، الدار الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة النشر.

69- هشام أحمد عطية، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000.

70- هاشم أحمد عطية، محمد محمود عبد ربه محمد، **دراسات في المحاسبة المالية، محاسبة التكاليف، المحاسبة الإدارية**، الدار الجامعية، مصر، 2000.

I-ب. رسائل ماجستير :

71- أحمد عبد القادر أحمد، **إعداد الموازنة التخطيطية وفقاً للأساس الصفري –مع التطبيق على قطاع الصناعة** ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، 1989.

72- بن معزوز كمال، **منهجية التحليل المالي في مركزية الميزانية لبنك الجزائر**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص مالية نقود، جامعة الجزائر، 2004/2003.

73- سليمان بلعور، **أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية - حالة مجمع صيدال**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003 / 2004.

74- سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير- أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.

75- صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.

76- طوايبية أحمد، **المحاسبة التحليلية كأداة للتخطيط و مراقبة الإنتاج**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط و التنمية، جامعة الجزائر، 2003/2002.

77- عثمان حداد ، **مدى ملائمة مراقبة التسيير لقطاع البريد و المواصلات** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المدرسة العليا للتجارة ، 2005/2004.

78- ياسر باخوم زكي باخوم، **دور نظم المعلومات المحاسبية في معايير رقابة التكاليف في المشروعات الصناعية**، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة عين شمس كلية التجارة ، 1989

I-ج. محاضرات :

79- محاضرات، الأستاذ زعباط عبد الحميد لطلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة أعمال، **مقياس التقنيات الكمية للتسيير**، جامعة الشلف ، السنة الدراسية 2004-2005.

80- محاضرات، الأستاذ ناصر دادي عدون، لطلبة السنة الأولى ماجستير، تخصص إدارة أعمال، **مقياس مراقبة التسيير**، جامعة الشلف ، السنة الدراسية 2004- 2005.

II. **المراجع باللغة الأجنبية** :

II-أ. الكتب :

81- Anne Marie keiser**, Control de Gestion**, ESKA , Paris ,2eme Edition, 2000.

82- Alazard. & Separis.S ; **Le Contrôle de Gestion Manuel et Application** ,DUNOD, , paris, 3eme Edition, 1996.

83- Abdelatif Khemakhem, **Introduction an Contrôle de Gestion**, DUNOD Paris, 1971.

84- CLaude Alazard & Sabine Sépari ,**Contrôle de Gestion - Manuel et Applications**,DUNOD, paris, 5eme Edition, 2001,

85- Christian Goujet & Chritiane Raulet **, Comptabilité Analytique et Contrôle de Gestion** , DUNOD, paris , 3éme Edition, 1996 .

86- Gérard Melyon, **Comptabilité Analytique**, BUREAL, Paris , 2em Edition 2001.

87- Garmilis Ali, **Le Contrôle de Gestion eu Action** ORGANISATION, paris , 1988.

88- H.Loning & Y.Pesqueuxe, **Le contrôle de Gestion,** ELLIPES, Paris , 2001 , p :06..

89- JACQUES Margerin et GERARD AUSSET, **comptabilité Analytique, outil de gestion – Aide a la décision**, ORGANISATION, paris , 6 Edition,, 1988.

90- Louis Dubrulle & Didier Jourdain, **Comptabilité Analytique de gestion**, DUNOD,Paris, 2000.

91- M.GRAOF,**Zero Base Budgeting Modest Proposal for Reform**,WASHINGTON,USA,1977.

92- Michel Gervais, **Contrôle de Gestion**, ECONOMIE, France, 6eme Edition, 1997.

93- Philippe Denerripon, **Gestion par activités- Activity Based Management-,** expert comptable media, Paris. (بدون سنة النشر).

94- Vincent Giard**, Gestion de la production**, ECONOMICA, Paris,(بدون سنة النشر) .

95- Venimimen, **.Finance de l entrepris - Analyse et Gestion** , DALLOZ , Paris , 1991 ,.

96- Xavier Bouin , François ' Xavier Simon , **Tous Gestionnaires** , DUNOD , Paris , 2002.

II-ب. رسائل ماجستير :

97- Hamadouche MALIKA, **Contrôle de Gestion d'un Entreprise Publique Economique**, Mémoire de Magister, L'ESC, Algérie, 2000.

III-مواقع إلكترونية :

98- http://www.uluminsania.net/b10.htm
99- http://www.jps-dir.com/Articles/UPLOAD/Paper_ID_73.doc
100- http://www.ngoce.org/content/fr2925.doc
101- http://www.ngoce.org/content/finance.doc
102- http://www.moqatel.com/openshare/indexf.html
103- http://www.arab-api.org/course2/c2_4_4.htm
104- http://infotechaccountants.com/phpBB2/viewtopic.php?t=133&start=0&postdays=0&postorder=asc &highlight=
105- http://infotechaccountants.com/index_files/Page2911.htm
106- http://www.socpa.org.sa/AU/Au11/au1102.htm
107- http://www.ajyal.com/ar/articles/ratio/index.html
108- http://www.ajyal.com/ar/articles/ratio.html .
109- http://www.jps-dir.com/Articles/UPLOAD/Paper_ ID_23.doc
110- http://www.tajeir.com/vb/showthread.php?t=18
111- http://infotechaccountants.com/phpBB2/viewforum.php?f=2
112- http://www.indexsignal.com/vb/showthread.php?t=15889&goto=nextnewest
113- http://infotechaccountants.com/phpBB2/viewtopic.php?t=92&start=0&postdays=0&postorder=asc& highlight=
114- http://www.sarambite.info/site/electrobib/exp323.rar